



**LISBOA
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT**

MESTRADO

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

RELATÓRIO DE ESTÁGIO

**RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NA ADECCO RECURSOS
HUMANOS, PORTUGAL**

SOLANGE FERNANDES ALVITO

OUTUBRO - 2014



**LISBOA
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT**

MESTRADO EM
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

RELATÓRIO DE ESTÁGIO

**RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NA ADECCO RECURSOS
HUMANOS, PORTUGAL**

SOLANGE FERNANDES ALVITO

ORIENTAÇÃO:

PROFESSORA DOUTORA HELENA SERRA
DR.^a CÁTIA SOUSA

OUTUBRO - 2014

ÍNDICE

ÍNDICE DE ACRÓNIMOS.....	4
AGRADECIMENTOS	5
RESUMO	6
ABSTRACT	7
INTRODUÇÃO	8
CAPÍTULO I – CARATERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	9
1.1.O GRUPO ADECCO - Missão, Visão, Valores e Princípios Éticos	9
1.1.1.Adecco Portugal- Estrutura e Áreas de Negócio	11
1.1.2.Caracterização dos Recursos Humanos	13
CAPÍTULO II – ENQUADRAMENTO TEÓRICO.....	14
2.1.Gestão e Planeamento de Recursos Humanos.....	14
2.2.Análise e Descrição de Funções.....	16
2.3.Recrutamento.....	17
2.3.1.Alguns Métodos de Recrutamento.....	18
2.4.Seleção.....	20
2.4.1.Algumas Técnicas de Seleção.....	20
2.5.Acolhimento e Socialização.....	23
2.6. Gestão Administrativa de Recursos Humanos.....	25
CAPÍTULO III – DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DE ESTÁGIO NA ADECCO	24
3.1 Atividades Desenvolvidas.....	24
3.1.1 Adecco: Processo de Recrutamento e Seleção.....	24
3.1.2. Gestão Administrativa de Recursos Humanos.....	31
3.1.3 Outras atividades desenvolvidas.....	36
CAPÍTULO IV - ANÁLISE DA EXPERIÊNCIA DE ESTÁGIO	37
4.1.Confronto da revisão da literatura com as atividades de estágio.....	37
4.2.Apreciação Pessoal da Experiência.....	39
CAPÍTULO V – CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS	41

5.1.Conclusões	41
5.2.Limitações	42
5.3.Sugestões para trabalhos futuros	44
REFERÊNCIAS	45
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	45
REFERÊNCIAS SITOGRÁFICAS	48
ANEXOS	49
ANEXO 1 – ESPECIALIZAÇÕES DAS ÁREAS DE NEGÓCIO.....	13
ANEXO 2 – CARATERIZAÇÃO DOS COLABORADORES DA AGÊNCIA M.V	49
ANEXO 3 – CARATERIZAÇÃO POPULAÇÃO ADECCO.....	50
ANEXO 4 – ORGANOGRAMA ADECCO – ESTRUTURA NACIONAL.....	51
ANEXO 5 – ORGANOGRAMA DA ADECCO.....	51
ANEXO 6 – WEBSITE CORPORATIVO DA ADECCO.....	52
ANEXO 7 – WEBSITE INTERNO DA ADECCO.....	53
ANEXO 8 – PRINCIPAIS EMPRESAS CONCORRENTES.....	53

ÍNDICE DE ACRÓNIMOS

GARH - Gestão Administrativa de Recursos Humanos

GRH – Gestão de Recursos Humanos

GRP - Gestão de Recrutamento Pendente

OUT – Outsourcing

R&S – Recrutamento e Seleção

RH – Recursos Humanos

TFM – Trabalho Final de Mestrado

TT – Trabalho temporário

AGRADECIMENTOS

Quero aproveitar esta pequena referência, para agradecer a todos os atores individuais e institucionais, que me apoiaram e auxiliaram através das mais variadas formas a prossecução de um objetivo - termino do presente relatório de estágio.

Agradeço, primeiramente à Professora Helena Serra, não só pelo aconselhamento e apoio académico, mas por ter sido sempre um pilar de conforto, um porto seguro em todos aqueles momentos tenebrosos de incertezas. O meu humilde agradecimento.

Pelas oportunidades facultadas, pela partilha de saber e conhecimento, pela entejuda e rigor, pelo desenvolvimento pessoal e profissional proporcionado, o meu imenso agradecimento a toda a equipa de Recrutamento & Seleção da Adecco Lisboa, com particular destaque para a Dr.^a Cátia Sousa e Dr.^a Rita Bicho, que foram sem dúvida os pilares da excelente experiência de estágio que me foi proporcionada. Não quero deixar passar a oportunidade de reconhecer publicamente, o mais sincero agradecimento à Dr.^a Vânia Borges, que acompanhou o meu desenvolvimento profissional, propiciando a possibilidade de integrar o Grupo Adecco.

Um reconhecido agradecimento ao Grupo Adecco Portugal e ao Instituto Superior de Economia e Gestão, pela aposta, desenvolvimento e potenciação das minhas capacidades e pelo conhecimento transmitido na figura dos seus trabalhadores e docentes, respetivamente.

À minha família, em especial à minha irmã, por todos os recursos que colocaram à minha disposição, sem vocês nada disto seria possível.

Ao André, por me guiar, compreender e apoiar incessantemente, até mesmo nos momentos de maior tensão. Obrigada por teres sempre acreditado nas minhas capacidades.

Por último, mas não menos importante, ao Jorge, uma amizade que cresceu durante o mestrado e que se mostrou imprescindível durante os momentos de dúvida e aflição.

A todos vós, o meu sincero Obrigado!

RESUMO

As organizações adaptam e flexibilizam-se através da alteração acelerada das estruturas e modelos de organização do trabalho, em resposta aos desafios colocados pelas mudanças do mercado laboral. Assim, o Recrutamento e de capital humano assume uma crescente importância estratégica para as empresas, sendo consideradas como práticas potenciadoras de vantagem competitiva, pois não existe recurso mais único e inimitável como o humano. A atualidade pressupõe a constante atração e retenção dos profissionais mais talentosos, conservando assim o potencial competitivo das empresas. Com frequência algumas organizações reconhecem a incapacidade de realizar com sucesso o processo em questão, requisitando para o efeito, os serviços de empresas de Recrutamento e Seleção, reservando para si unicamente a pré-seleção dos candidatos. A Adecco apresenta-se como uma empresa especializada, dispondo de uma vasta base de dados, o que torna o processo de seleção mais eficiente e eficaz.

O presente Trabalho Final de Mestrado aborda todo o percurso realizado durante o período de estágio curricular, desenvolvido na empresa Adecco Recursos Humanos, na Agência Mar Vermelho, Lisboa, sendo o enfoque no Trabalho Temporário e Outsourcing, dentro das seguintes áreas de especialização: *On Site Groundforce, Hospitality, Office, Industrial & Logística, Sales, On Site Loreal, CCS*. Este relatório incide de forma mais intensa e pormenorizada nas práticas de Recrutamento e Seleção que são mais utilizadas pela empresa supramencionada. O relatório inicia-se com uma breve caracterização da empresa e posterior revisão da literatura tendo em linha de conta as atividades desenvolvidas e as técnicas e métodos utilizados pela empresa na fase de R&S e Gestão Administrativa de Recursos Humanos. Seguidamente são analisadas e interpretadas as atividades desenvolvidas, sendo no final exposta uma apreciação pessoal da experiência do estágio, apresentação de conclusões críticas face à literatura, limitações ao trabalho realizado e sugestões futuras.

Palavras-chave: Gestão de Recursos Humanos; Trabalho Temporário; Outsourcing; Recrutamento; Seleção; Gestão Administrativa de Recursos Humanos; Estágio Curricular.

ABSTRACT

In response to the challenges created by the changing of work needs, organizations have been forced to quickly change their structure and working models in order to adapt. These changes focus on Human Resources as the main driver of these organizational efforts. In this context, the sourcing and selection of human capital is gaining an ever increasing strategic importance for companies. These new approaches may be considered best practices and bringers of competitive advantage.

There is a constant need to seek and maintain the most talented professionals, as a way to increase the competitive edge of a given company. Frequently, organizations recognize their inability to effectively manage these processes “in house” and request the services of Recruitment Process Outsourcing companies, demanding only control over the pre-selection of candidates. Adecco is one of these companies, considered one of the world leaders on this area and specialized on Human Resources. It has a vast database on several key areas of Human Resources, with the main purpose of making the sourcing and selection process more efficient and effective.

The Master’s Degree Final Work, is focused on the work developed during the internship on the Mar Vermelho Lisbon agency of Adecco Human Resources, as Temporary Job placement and Outsourcing specialist. Specifically, in the following sub areas: *On Site Groundforce, Hospitality, Office, Industrial & Logistica, Sales, On Site Loreal, CCS*.

The present report intends to focus in detail the sourcing and selection practices currently employed by Adecco. The report begins with a close look on the activities, models, methods and techniques used by Adecco on the sourcing selection phase and in human resources administrative management, followed by an analysis and interpretation of these activities. At the end, I try to describe my personal experience on the internship, and also present some conclusions and suggestions for future reference

Keywords: Human Resources Management; Temporary Job; Outsourcing; Recruitment; Selection; Administrative Management of Human Resources; Internship.

INTRODUÇÃO

No âmbito da frequência do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos (GRH), e tendo plena noção da necessidade de colocar em prática os conhecimentos adquiridos, optei pela realização de um estágio como Trabalho Final de Mestrado (TFM). Após validação da candidatura para estagiar na Adecco, sob a Direção Regional Sul, estive alocada à mesma entre os dias 07 de Janeiro a 06 de Junho de 2014, onde integrei numa primeira fase (de 3 meses) as 7 áreas (*On Site Groundforce, Hospitality, Office, Industrial & Logística, Sales, On Site L'Oréal, CCS*), e numa segunda fase apenas 4 (*On Site Groundforce, Hospitality Sul, Office Sul, Industrial & Logística*). Durante este período de tempo, estive sob orientação académica da Professora Doutora Helena Serra e, no que concerne à empresa, sob orientação da Dr.^a Cátia Sousa.

Os objetivos principais do estágio consistiam na aquisição de competências técnicas relativas a todo o processo de recrutamento e seleção (R&S) de candidatos, de forma a que no término do mesmo, conseguisse ser autónoma e eficiente na realização de todas as tarefas que este processo exige. A escolha pela realização de estágio proveio da possibilidade de consolidar os conhecimentos académicos, adquirir experiência efetiva na área da GRH e ter a oportunidade de entrar no mercado de trabalho dentro da minha área de estudos.

Com o presente relatório de estágio pretendo refletir acerca das funções e atividades desempenhadas, distribuindo-se o mesmo em 5 capítulos. No primeiro é descrito de forma sucinta o Grupo Adecco e é delineada a caracterização em traços gerais dos recursos humanos da empresa, com o intuito de melhor se compreender as especificidades e o próprio perfil do estágio. No segundo capítulo, é explanada a revisão literária necessária para o entendimento dos processos desenvolvidos durante o período de aprendizagem, com o enfoque principal nos métodos de recrutamento, nas técnicas de seleção e na Gestão Administrativa de RH (GARH). No terceiro capítulo são explicitadas e analisadas as atividades desenvolvidas em estágio, tendo sido previamente decomposto em duas áreas nas quais desempenhei funções – processo de R&S e GARH. Numa quarta etapa, apresenta-se uma reflexão sobre as atividades realizadas, a partir da

literatura, assim como é elaborada uma análise de um ponto de vista pessoal da experiência de estágio, examinando-se ainda, criticamente, o executado, e são apresentadas sugestões e possíveis limitações de estudo. Por último, no quinto capítulo, fiz o registo das conclusões e considerações finais, onde também enunciei as limitações encontradas e sugestões para trabalhos futuros.

Gostaria de deixar algumas ressalvas no espectro introdutório que consistem no facto de ter optado por somente mencionar os métodos e práticas de R&S desenvolvidos nas áreas de negócio em que desempenhei funções, bem como o diminuto desenvolvimento da vertente de recrutamento interno. A última nota que pretendo enfatizar, consiste na alteração interna da categoria profissional, que aconteceu em Abril de 2014, com a passagem dos Técnicos de Recrutamento e Seleção, para Técnicos de Recursos Humanos (TRH), exatamente pelo facto de o trabalho desempenhado pelos colaboradores Adecco, possuir uma forte componente administrativa.

CAPÍTULO I – CARATERIZAÇÃO DA EMPRESA E DO CONTEXTO ORGANIZACIONAL

1.1.O Grupo Adecco - Missão, Visão e Valores e Princípios Éticos

O Grupo Adecco tem origem Franco Suíça, no ano de 1996, resultante da fusão entre as empresas ADIA (Suíça) e ECCO (França). Atualmente, enquanto líder Mundial em RH, a Adecco está sediada em 60 países, contando com uma rede de 5500 delegações, e gere uma carteira de 100.000 clientes, empregando mais de 700 000 colaboradores¹.

A missão do Grupo Adecco pauta-se pelo desenvolvimento profissional do capital humano, intercedendo no seu recrutamento, seleção, formação e posterior integração no mercado de trabalho. A multinacional assume o compromisso de proporcionar um acompanhamento especializado e individualizado a cada pessoa e a cada cliente. Mais do que um instrumento de apoio ao crescimento profissional e pessoal, a Adecco ambiciona ser o parceiro na construção da

¹ Fonte: Website do Grupo Adecco

carreira, através da sua rede global de clientes, apresentando diversas soluções em diferentes setores e mercados.

A melhor forma de definir a visão da Adecco é através do slogan “*better work, better life*”², que resume a sua abordagem de trabalho e cerne da estratégia empresarial a longo prazo. Por um lado, a multinacional pretende marcar a diferença através de um forte compromisso no sentido de garantir melhores carreiras para os seus colaboradores e associados, e melhores serviços para os seus clientes. Por outro lado, esta frase também define o que os clientes e associados podem esperar da Adecco – disponibilizar as ferramentas necessárias, nomeadamente programas de formação e certificação, para que colaboradores e associados consigam singrar.

A Adecco rege a sua atividade com base em quatro princípios éticos, designadamente o espírito de equipa, orientação para o cliente, responsabilidade e ainda o espírito empreendedor.

1.1.1. Adecco em Portugal – Estrutura e Áreas de Negócio

A Adecco encontra-se presente em Portugal desde 1989, sendo uma das principais empresas no sector dos RH, detendo uma rede de 29 agências e uma estrutura interna com mais de 150 colaboradores, proporcionando diariamente trabalho a mais de 8.000 pessoas, colocadas em cerca de 1.500 empresas clientes de vários sectores de atividade³.

A Adecco Portugal desenvolve serviços especializados de Recursos Humanos, alicerçando toda a sua atividade em 4 áreas de negócio - Adecco Professional, Trabalho Temporário, Outsourcing e Adecco Training. Procederei à análise das duas áreas onde desenvolvi as práticas da GRH.

No setor de atividade Adecco Trabalho Temporário, o recurso ao TT surge enquanto solução apropriada em períodos de desenvolvimento ou retração de certas atividades. Desta forma, a Adecco torna-se como que a “ponte” para novas oportunidades de emprego, aumentando a empregabilidade dos trabalhadores, disponibilizando-lhes uma multiplicidade de experiências profissionais em diversas empresas e proporcionando oportunidades para melhorar a sua

² Fonte: Website do Grupo Adecco

³ Fonte: Website do Grupo Adecco

formação e qualificação profissional. Acréscimos de trabalho, substituição de um trabalhador ausente, necessidades de mão-de-obra pontuais, são exemplos de algumas situações onde o TT permite alcançar os objetivos pretendidos. Os setores de atividade onde se prestam estes serviços são: *Office, Industrial & Logística, Hospitality, Contact Center Solution, Sales & Marketing e Groundforce* (ver anexo 1)

A Adecco Outsourcing disponibiliza aos seus clientes um conjunto de serviços especializados de forma a permitir que se dediquem inteiramente ao *core business* da sua empresa. Opera como um parceiro externo, gerindo recursos próprios da empresa, oferecendo soluções inovadoras e especializadas às necessidades de cada cliente, com o objetivo de melhorar a sua produtividade, eficiência e competitividade. As empresas, por seu lado, transferem a coordenação e operacionalização destas atividades para a Adecco, mantendo ferramentas de controlo que lhes permitem monitorizar o seu desempenho. As divisões especializadas que oferecerem estes serviços são: *Industrial & Logística, Office, Sales & Marketing e Contact Center Solution* (ver anexo 1).

1.1.2.Caracterização dos Recursos Humanos

Com o objetivo de conhecer de forma mais aprofundada os colaboradores com quem trabalhei durante 6 meses, procedi ao levantamento de determinadas características. Para tal, elaborei uma grelha (ver anexo 2) que me permitiu a obtenção de informação sobre os mesmos.

A Adecco Recursos Humanos conta com a colaboração de 158 trabalhadores internos a nível nacional (ver anexo 3). O estágio foi realizado na agência Mar Vermelho, localizada no Parque das Nações, em Lisboa, na área do TT e OUT, cuja equipa é composta por 15 Técnicas de Recursos Humanos (TRH), estando as mesmas divididas por 7 “ilhas de especialização”, podendo a sua estrutura e descrição pormenorizada ser consultada no anexo 5.

CAPÍTULO II – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

2.1.Gestão e Planeamento de Recursos Humanos

O perfil e as necessidades das empresas são definidos por um ambiente competitivo, numa economia globalizada, em que o mercado de trabalho valoriza a qualidade, a produção e os resultados (Reis, 2010). Neste sentido, a área de R&S torna-se cada vez mais estratégica e crucial para as organizações, pois o grande desafio consiste em encontrar os melhores profissionais, para as funções em causa, despendendo menos tempo possível, com maior qualidade e assertividade (Reis, 2010). Os princípios que regem o processo de R&S são a eficácia e eficiência, isto porque as pessoas tornaram-se o elemento diferenciador, uma vez que delas se exige cada vez mais competências e qualificações. Assim sendo, torna-se fundamental alinhar os recursos humanos ao planeamento estratégico da empresa, de forma a contratar os colaboradores necessários, com as qualidades indispensáveis para a prossecução dos objetivos previamente estabelecidos, determinando técnicas, fontes e métodos apropriados de recrutamento (Rocha, 1997).

Com frequência, algumas organizações reconhecem a incapacidade de realizar o processo de R&S, requisitando para o efeito, os serviços de empresas de recrutamento e seleção, reservando para si unicamente a pré-seleção dos candidatos. A Adecco é num exemplo de empresa especializada em R&S, que dispõe de uma ampla base de dados nos mais diversos sectores, a qual possibilita que o processo de seleção seja mais eficiente e eficaz.

Compete à organização escolher o parceiro que lhe apresente a melhor solução, o melhor candidato e o melhor orçamento para o R&S, bem como a disponibilização dos recursos necessários para otimizar todo o processo. Esta parceria acarreta a criação de um compromisso, com base na confiança mútua, aumentando a eficácia e eficiência de todo o processo (Reis, 2010). Da perspectiva da empresa de R&S importa salientar o seu papel fundamental, através de uma visão profissional e especializada, encarando cada processo de recrutamento como sendo único, variando de organização para organização e estando incumbida de seleccionar o melhor candidato. Esta pequena introdução à temática é crucial para a compreensão de que a escolha de

uma empresa de recrutamento para a seleção de um colaborador será sempre uma questão de importância relevante para o sucesso futuro de qualquer organização. Qualquer processo de R&S deve começar com a análise e descrição da função em causa, sendo que é este aspeto que será discutido de seguida.

2.2. Análise e Descrição de Funções

A análise e descrição de funções consiste na investigação sistemática das tarefas, obrigações, responsabilidades, conhecimentos, capacidades e experiência que uma pessoa necessita para desempenhar o cargo de forma adequada, no presente e futuro, correspondendo às expectativas do empregador (Rocha, 1997; Sousa et al., 2006). Concretizando, a análise e descrição de funções é por norma refletida num documento escrito, onde se define a designação e conteúdo da função (objetivos, principais tarefas, responsabilidades, posição no organograma, condições contratuais) e por último a definição do perfil psicoprofissional (competências profissionais, características de personalidade, motivações, condições físicas) (Torrington et al., 2005; Cardoso, 2010). Segundo Cunha et al., (2010), os instrumentos mais utilizados para proceder à recolha de informação são a observação direta, entrevista, os questionários e o método misto (questionário e entrevista).

Esta fase é fundamental na preparação dos anúncios de recrutamento e durante as entrevistas, pois permite que as informações “chave” sobre a função sejam partilhadas, filtrando somente os RH que preencham os requisitos e aceitem as condições (Peretti, 2007). Bilhim (2009) sublinha que o sucesso de um recrutamento ou de uma mudança de função depende da qualidade desta descrição, sendo necessário que sejam fornecidas informações completas, objetivas e realistas.

Não poderia deixar de enfatizar a importância desta etapa quando se trabalha com TT, onde a análise da função exige um processo de ajustamento entre as características individuais do candidato e as da organização (Bilhim, 2009). Neste sentido, quando são desenvolvidas práticas dentro desta área (TT), devem ser consideradas as diferenças entre pessoas e as suas respetivas

necessidades e expectativas, devendo a abordagem a cada colaborador ser personalizada (Sackett & Lievens, 2008).

2.3.Recrutamento

O recrutamento pretende através de um conjunto de técnicas e métodos, assegurar que em todos os momentos, presentes ou futuros, a organização possa contar atempadamente com os recursos humanos qualificados que carece para funcionar (Bilhim, 2009). O objetivo principal deste processo consiste em atrair o maior e melhor número de candidatos capazes para desempenhar uma determinada função, ocupando um posto de trabalho específico (Camara et al., 2007). Segundo Peretti (2007), a origem do pedido de recrutamento poderá surgir através de uma saída, uma mudança, ou de um novo posto de trabalho. O fio condutor do recrutamento segue as seguintes etapas – confirmação da necessidade, análise do perfil de competências, definição da função, escolha dos métodos e fontes de recrutamento, prospeção interna e externa e triagem de candidatos (Sousa et al., 2006; Bilhim, 2009).

O recrutamento pode fazer-se no interior na organização (recrutamento interno), fora da organização (recrutamento externo) ou de forma mista. A expressão recrutamento interno é utilizada para indicar que o colaborador, apesar de já fazer parte integrante da organização, vai ser incluído nas diversas etapas do processo, sendo sujeito a testes semelhantes aos realizados a candidatos externos (Peretti, 2007). Quando se torna impossível encontrar dentro da empresa o perfil desejado, é necessário abrir o leque de opções ao exterior, potenciando a estrutura hierárquica com o incremento de “sangue novo” – recrutamento externo (Peretti, 2007). Por recrutamento misto entenda-se a conjugação dos dois métodos anteriores (Torrington et al., 2005; Shafique, 2012).

2.3.1.Alguns Métodos de Recrutamento

O seguinte quadro (Quadro 1) apresenta os métodos utilizados pela Adecco, nas áreas de negócio de TT e OUT

Quadro I- Métodos de Recrutamento

E-Recrutamento	<p>A Adecco centra as suas atividades de recrutamento em ferramentas eletrónicas, ancorando-se na Internet. Por E-Recrutamento entende-se o processo através do qual se atraem candidatos para a organização, a partir da utilização de novas tecnologias (Bilhim, 2009; Cunha et al., 2010).</p> <p>Sendo uma ferramenta bastante rápida e económica, chega a um número elevado de candidatos de forma eficaz, permitindo à organização a receção de candidaturas estruturadas, em maior número, num menor espaço de tempo e com menos custos associados, tornando-se desta forma um dos métodos mais vantajosos (Sousa et al., 2006). Contudo, segundo Bartram (2000), a crescente utilização da ferramenta e-recrutamento, tende a aumentar o número de respostas completamente desadequadas às ofertas de emprego, sendo neste caso a qualidade colocada em risco.</p> <p>Outros exemplos são as redes sociais, <i>Facebook</i> e <i>Linkedin</i>, que consistem em importantes fontes de recrutamento.</p>
Anúncios	<p>O anúncio consiste numa das fontes de recrutamento mais utilizada pela maioria das organizações, detendo como objetivo primordial o alcance de respostas diretas às vagas disponíveis e maximizar o número de candidaturas (Torrington et al., 2005).</p> <p>A eficácia de um anúncio resulta da adaptação do suporte ao posto de trabalho, à sua eficácia geográfica e à qualidade do conteúdo (Peretti, 2007). Ou seja, para efetuar o processo é necessário que se disponibilize informação concreta sobre a posição e função, de forma a alcançar os candidatos com maior relevância (Bartram, 2000; Torrington et al., 2005).</p> <p>Tendo em conta a constante evolução tecnológica, a colocação de anúncios na Internet tende a demonstrar maiores níveis de eficácia do que quando colocados noutros meios (jornais ou revistas de especialidade), devido ao seu elevado nível de abrangência e reduzidos custos (Cunha et al., 2010).</p>
Base de dados	<p>Estas plataformas tornam-se relevantes fontes de perfis profissionais, possibilitando aceder à informação de uma forma célere, relativamente aos candidatos, que num dado momento, se candidataram a determinadas vagas e que se encontram previamente identificados (Shafique, 2012). Na grande maioria, os <i>websites</i> corporativos permitem as inscrições em ofertas de emprego, bem como armazenam automaticamente perfis na base de dados, disponibilizando as informações para futuras necessidades de recrutamento (Anderson, 2003).</p>
Candidaturas Espontâneas	<p>As candidaturas espontâneas garantem qualidade à base de dados da empresa, pois por norma são as mais cuidadas, mais adequadas ao perfil da empresa e as que possuem melhor imagem (Peretti, 2007). Deste modo, as empresas acabam por dispor de uma base de recrutamento adequada pois definem através dos media e dos suportes digitais, o público-alvo que querem contratar para integrar os seus projetos (Peretti, 2007).</p>
Agências de Emprego / Associações Profissionais / Feiras de Emprego	<p>Estes exemplos de fontes de recrutamento são cada vez mais utilizados pelas empresas, através do contacto prévio com Universidades e com o Centro de Emprego, entidades por norma responsáveis pela organização de eventos relevantes nesta área. O objetivo remete para a maior proximidade entre alunos, desempregados, pessoas que procuram o primeiro emprego e o mercado de trabalho (Cunha et al., 2010).</p> <p>Estas fontes de recrutamento permitem a divulgação das vagas de emprego e apresentar a estrutura organizacional da empresa em questão. As próprias empresas têm a oportunidade de se apresentarem à sociedade em geral e adquirir um número significativo de candidaturas (Cardoso, 2010).</p>

Fonte: Autor

2.4. Seleção

Por seleção entende-se o processo que visa escolher, de entre os candidatos atraídos pelo recrutamento, a pessoa certa para o lugar certo, envolvendo as seguintes fases – triagem das candidaturas, entrevistas, inclusão de testes e decisão (Bilhim, 2009). A seleção recai sobre os candidatos que melhor se enquadrem nas necessidades da organização e que, simultaneamente, demonstrem maior probabilidade de vir a apresentar bom desempenho (Cunha et al., 2010; Torrington et al., 2005). Segundo Rocha (1997), as características dos candidatos destacam-se através de um conjunto extensivo e diverso de técnicas de seleção, que possibilitam prever o modo como os mesmos vão apreender e expandir as suas capacidades e aptidões, refletindo uma perspetiva a curto e longo prazo (Cunha et al., 2010).

2.4.1. Algumas Técnicas de Seleção

O quadro que se segue (Quadro 2) resume as principais especificações das técnicas utilizadas pela Adecco na vertente de TT e OUT.

Quadro II- Técnicas de Seleção

Avaliação e Triagem Curricular	A triagem inicia-se com a análise das candidaturas, através da confrontação das características apresentadas nos mais diversos suportes (carta de apresentação, curriculum vitae, certificados, cartas de recomendação) com as exigências da função, levando desta forma à eliminação de candidatos (Bilhim, 2009).
Entrevista	<p>De um modo consensual verifica-se que a entrevista é o método mais utilizado, na generalidade dos processos de seleção, pois torna possível avaliar competências comportamentais, esclarecer determinadas questões sobre o CV, ajustar expectativas e informar sobre a função a desempenhar (Dipboye, 1982; Clark, 1992; Camara et al., 2007; Cunha et al., 2010;).</p> <p>Sendo por norma uma interação <i>face-to-face</i>, incentiva à objetividade e precisão, bem como à honestidade na resposta e no comportamento, proporcionando um <i>feedback</i> mais assertivo e preciso relativamente a outros métodos de seleção (Slowik, 2001).</p> <p>O modelo de entrevista deve ser adequado ao contexto e às necessidades organizacionais (Camara et al., 2007). Por norma dá-se preferência à entrevista de carácter individual, onde o candidato é entrevistado por um interlocutor, sendo descrito como o método mais satisfatório para o pretendente, por ser avaliado exclusivamente por uma pessoa, sentindo menos pressão e maior confiança para exposição de ideias (Torrington et al., 2005). Contudo, o facto da decisão de seleção ficar dependente do juízo final de uma só pessoa, comporta alguns riscos, pois este poderá esquecer-se de informações importantes e, como humano que é, está recetivo a possíveis enviesamentos de opinião (Torrington et al., 2005).</p> <p>Podem ainda destacar-se as entrevistas sequenciais (candidato entrevistado por várias pessoas ao longo do tempo), entrevistas em duo (dois entrevistadores avaliam</p>

	<p>um candidato), painel entrevistadores (vários entrevistadores indagam um candidato) e entrevistas em grupo (um ou vários entrevistadores indagam um grupo de candidatos), entre outras (Cunha et al., 2010).</p> <p>As entrevistas telefónicas são prática comum entre a grande maioria das empresas, principalmente quando é requerido alguma rapidez na execução ou quando a distância geográfica assim o exige (Torrington et al., 2005). Outro método consiste na entrevista por videoconferência, sendo esta cada vez mais utilizada pois permite altos níveis de fiabilidade, não só no que é facultado por diálogo, mas na verificação da apresentação visual e da análise comportamental (Bartram, 2000).</p> <p>No que diz respeito à forma como as entrevistas são organizadas pelos entrevistadores, as mesmas podem ser estruturadas, semiestruturadas e não estruturadas, sendo o elemento distintivo, o cumprimento ou não, de um guião previamente elaborado, onde são planeadas as perguntas (Cunha et al., 2010).</p>
Testes Psicométricos	<p>Os testes psicométricos são considerados o método mais eficaz, fiável de estudar determinados indicadores de desempenho, através da medição de aptidões, destrezas ou capacidades (verbais, numéricas) e permitindo detetar talentos a desenvolver (Sackett & Lievens, 2008; Cunha et al., 2010).</p> <p>O número de organizações que fazem desta técnica a base do seu processo de seleção está a aumentar, pois estas reconhecem a importância da análise das qualidades e disposições psicológicas do candidato (capacidade de planear, raciocinar, resolver problemas, apreender), saber trabalhar em equipa e a adaptação a situações reais de trabalho (Phillips, 2007; Kuncel & Hezlett, 2010). Sendo uma técnica com elevada aplicabilidade, torna-a uma mais-valia, pois permite avaliar inúmeros candidatos, num curto espaço de tempo, mostrando-se bastante rentável (reduzidos custos) e de célere execução (Lyons, 2006).</p> <p>O facto de ser um processo bastante objetivo, preciso, confiável e justo, permite que a avaliação dos candidatos não crie margem para questões de discriminação, sendo percecionado como justo/real pelos candidatos (Ployhart, 2006).</p>
Dinâmicas de Grupo	<p>Nos exercícios de dinâmica de grupo, o objetivo consiste em avaliar a interação que os candidatos estabelecem entre si, a capacidade de encontrar soluções em equipa, para alcançar determinado resultado, tendo em linha de conta o problema inicialmente apresentado (Cunha et al., 2010). A análise incide em temáticas como as competências analíticas, relações interpessoais, liderança, gestão de conflitos, rapidez de raciocínio, estratégias de negociação e argumentação, entre outros (Camara et al., 2007; Cunha et al., 2010). Posteriormente é solicitado a exposição oral das conclusões a que o grupo chegou acerca do tema, sendo analisada a postura corporal, tom de voz, entusiasmo, interpretação das questões, em suma a consistência comportamental do indivíduo (Cunha et al., 2010; Sackett & Lievens, 2008).</p> <p>Por favorecer a medição de múltiplas competências, trata-se de um ótimo complemento para prever comportamentos, juntamente com outros métodos de seleção (Ployhart, 2006).</p>
Recolha de Referências	<p>Segundo Bartram (2000), o levantamento e controlo de referências é um procedimento frequente nos processos de R&S, tornando-se uma fonte de informação sobre o candidato e o seu desempenho. A solicitação é realizada, junto dos antigos empregadores, relevando-se crucial para a aquisição e confirmação de dados relevantes e factuais, principalmente na fase final do processo de R&S, antes da tomada de decisão (Hetzl, 1996; Torrington et al., 2005; Staecker, 1995).</p> <p>Embora seja uma prática que tem vindo a ser cada vez mais utilizada, ainda é dotada de baixos níveis de confiabilidade e de respostas bastante pobres, no que diz respeito às referências fornecidas (Clark, 1992).</p>

Fonte: Autor

2.5.Acolhimento e Socialização

Segundo Bilhim (2009), o sucesso da integração reflete-se na qualidade dos procedimentos de acolhimento e acompanhamento, sendo este o culminar do processo de R&S. Juntamente com os processos formais de acolhimento, a socialização consiste na primeira ferramenta através da qual o indivíduo adquire os conhecimentos sociais necessários para desempenhar corretamente um determinado papel social e organizacional (Bilhim, 2009). Este processo pretende que o novo colaborador assuma emocional, afetiva e mentalmente os valores, normas e crenças, da organização onde irá iniciar funções, ajustando expectativas com a entidade empregadora (Bilhim, 2009). No que diz respeito às práticas de acolhimento, estas incluem informação oral e audiovisual sobre a organização e função, visita a diversos locais da empresa, entrega de um manual de acolhimento, informação sobre segurança, informações sociais, formação específica, designação de um responsável pela integração e apresentação da sua chefia direta e restantes trabalhadores e entrevistas regulares de acompanhamento (Bilhim, 2009).

2.6. Gestão Administrativa de Recursos Humanos

A GARH detém um peso relevante nas práticas quotidianas dos TRH, refletindo-se no tratamento de assuntos que requerem algum cuidado, devendo ser gerida da forma mais assertiva possível. Esta área abrange as seguintes atividades: “o registo, acompanhamento e controlo dos dados individuais e coletivos dos trabalhadores da empresa; manutenção dos documentos e registos impostos por lei; aplicação das disposições legais e regulamentares na empresa; relações com os serviços administrativos do emprego e da Segurança Social, da Inspeção do Trabalho (atualmente ACT) e com serviços de informação ou de documentação externos; desenvolvimentos dos instrumentos informáticos da função; gestão e processamentos dos salários; cálculo dos encargos sociais - Segurança Social, seguros particulares para certas categorias de pessoal; cálculo e distribuição dos benefícios sociais próprios da empresa e gestão das atividades de apoio ao pessoal” (Peretti, 2007:70).

CAPÍTULO III – DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DE ESTÁGIO NA ADECCO

3.1 Atividades Desenvolvidas

Neste capítulo, procede-se à análise das atividades desenvolvidas no estágio, sendo em simultâneo descritas as Práticas de Recursos Humanos da Adecco, tendo estas o enfoque principal nos processos de R&S e da GARH.

3.1.1 Adecco: Processo de Recrutamento e Seleção

O processo de R&S inicia-se pela constatação de uma necessidade, e posterior decisão de colmatar essa mesma situação. A equipa de TRH e consultores comerciais especializados pretende, num curto espaço de tempo, satisfazer o pedido, desenvolvendo um estudo de contexto junto do cliente, um levantamento de perfil exaustivo, triagem de candidatos e envio de relatório de avaliação dos mesmos ao cliente⁴.

Estudo do Contexto e Levantamento do Perfil

Após a receção de um pedido por parte da empresa cliente, o objetivo da TRH da Adecco consistirá na satisfação da necessidade, seja esta temporária ou permanente. Neste sentido, o consultor comercial responsável pela gestão do cliente recebe o pedido de recrutamento, onde se encontra descrita a categoria profissional, as respetivas funções, o perfil, os requisitos necessários, as condições oferecidas, área de negócio a que corresponde (TT, OUT, Gestão de Contrato ou Cedência Direta), número de vagas, valor de faturação descrito, valor de imputação do exame médico de admissão, determinações legais, e outras observações que o cliente considere relevante. O estudo do contexto corresponde à etapa anteriormente referida, em que o pedido poderá surgir via correio eletrónico ou proveniente de uma reunião realizada entre o consultor comercial e o cliente. Nestes contactos (seja presencial ou via *email*), procede-se à identificação das necessidades de recrutamento e informações globais, tais como a identificação do contexto e cultura, melhores práticas, vetores estratégicos de atuação, elementos que

⁴ Fonte: Website do Grupo Adecco

influenciam o desfecho do processo e a seleção do futuro candidato (pressupondo que se trata do recrutamento para uma vaga).

Após a receção deste pedido, o consultor comercial reenvia para a TRH adjudicada ao cliente, realizando um pequeno *briefing* com a mesma. A TRH inicia a procura do candidato através da colocação do anúncio e da triagem por filtros na base de dados, recorrendo a diversas fontes de recrutamento, tendo em linha de conta a rapidez, eficácia e eficiência da resposta, mediante as necessidades da empresa cliente. Maioritariamente são utilizados anúncios em *websites* de emprego (sapo emprego, net emprego, olx), *website* Adecco (ver anexo 6), a base de dados do E-Preselec (ver anexo 7), candidaturas espontâneas, candidaturas provenientes da publicação do anúncio no *Facebook* e *LinkedIn* e ainda em Centros de Emprego, Consulados, Embaixadas, Câmaras Municipais, Universidades e Escolas Profissionais⁵.

A fase seguinte consiste na inserção e posterior acompanhamento do processo na Gestão de Recrutamento Pendente (GRP) e E-Preselec, exatamente por esta ordem. A GRP consiste numa aplicação exclusiva ao Grupo Adecco, que permite, após receção do pedido, estudo do contexto e levantamento do perfil, inserir os dados do mesmo (nome do cliente, tipo de recrutamento, categoria profissional, requisitos, número de vagas, referência do anúncio), para que a Direção Regional analise o fluxo de atividade por TRH e por especialização. De seguida, insere-se no E-Preselec os dados da função (nome do cliente, tipo de recrutamento, categoria profissional, requisitos, número do anúncio e da GRP), pois é através desta plataforma que é anexado o candidato final ao mesmo, possibilitando que no fim de cada ficha de candidato esteja presente o percurso em cada processo que integrou.

As TRH recorrem frequentemente aos estagiários neste processo de procura de candidatos, tendo sido o meu caso, para auxiliar na receção integral do pedido (*briefing* com a TRH para melhor compreensão do perfil a recrutar), colocação do anúncio, inserção do processo

⁵ Fonte: Website do Grupo Adecco

na GRP, integração e seguimento do processo no E-Preselec, triagem curricular, validação de candidatos, realização de entrevistas telefónicas e marcação de entrevistas presenciais.

Identificação de Candidatos: Pré - Seleção

Numa primeira análise, a triagem assenta nos elementos que são facultados pelo candidato (através de cartas de apresentação, curriculum vitae, cartas de recomendação, certificados), permitindo à TRH afunilar o processo e recolher as candidaturas que cumprem os requisitos da função e perfil. Neste sentido, torna-se essencial facultar *feedback* a todos os candidatos que responderam ao anúncio, algo possível através do E-Preselec, pois envia automaticamente comunicados (Não - Selecionado, Pré - Selecionado, Finalista/Selecionado) mediante as movimentações pelos diversos estados.

Na fase final deste processo, a TRH deve possuir um número suficiente de candidaturas, que respondam adequadamente aos requisitos solicitados, objetivando que as mesmas passem à etapa seguinte – agendamento de entrevista presencial.

Nos diversos processos fiquei responsável pela triagem curricular, em que deveria, através dos requisitos definidos, seleccionar as candidaturas correspondentes, recorrendo às fontes de recrutamento indicadas anteriormente. De seguida, deveria contactar os candidatos e agendar as entrevistas considerando o horário fornecido pela TRH. Por último, era enviado um e-mail com os contactos da TRH, morada da Adecco e confirmação da data/hora. Em seguida deveria agendar sala (consoante preferência da TRH), bem como elaborar a ficha de condições da proposta a entregar em entrevista.

Identificação de Candidatos: Seleção

Nesta etapa, o objetivo consiste na avaliação e identificação dos candidatos pré-selecionados, de forma a compreender se os mesmos se enquadram na função, sendo solicitada a sua presença em provas de seleção. Neste sentido, aplica-se o método de seleção, ou a combinação de múltiplas técnicas, nomeadamente a realização de entrevistas individuais, aplicação de testes psicométricos, planeamento de dinâmicas de grupo e a recolha de referências.

Os testes são por norma solicitados pelo cliente, de forma a validar competências que vão ser colocadas em prática no desempenho da função.

Na entrevista, apresenta-se a estrutura da Adecco, contextualiza-se a posição da TRH na empresa, e posteriormente existe a validação de um extenso e detalhado leque de questões referentes ao candidato. De seguida é apresentada a empresa e o projeto em causa – categoria profissional, funções, condições remuneratórias, tipo e duração de contrato, horário -, bem como é explicado ao candidato a sequência de todo o processo de seleção.

Após a entrevista torna-se possível distinguir os candidatos adequados à vaga em aberto, e os que vão “ficar pelo caminho”. Aos primeiros é comunicada a passagem a uma fase seguinte – entrevista com o cliente. Contrariamente, os restantes candidatos são informados (telefonicamente, via e-mail, via E-Preselec) que não serão considerados para a vaga em causa.

Acompanhei a TRH na realização das entrevistas (individuais ou em grupo, mediante a análise de qual o método apropriado para o processo), bem como tive a possibilidade de realizar entrevistas sempre com a supervisão de uma técnica. Relativamente à recolha de referências no mercado, também foi solicitado que o fizesse, tendo por base as indicações facultadas pelos candidatos em experiências profissionais de relevância, sendo necessário fazer o cruzamento de pelo menos duas informações acerca dos mesmos.

No caso de segunda entrevista, nas instalações do cliente, contactava os candidatos selecionados, indicando hora, local e responsável a quem se deveriam dirigir, enviando posteriormente um *e-mail* com todas as informações relevantes acerca da entrevista.

Assisti a dinâmicas de grupo, assim como tive acesso a modelos de exercícios a utilizar, nomeadamente - Abrigo Subterrâneo; Características Atendimento ao Cliente; Características do Comercial; O Chocolate; entre outros.

Realização de Relatórios de Avaliação e Apresentação ao Cliente

Depois da fase da entrevista com os vários candidatos, a TRH deve selecionar aqueles que melhor corresponderam aos requisitos solicitados pelo cliente e que melhor estiveram (análise

comportamental) em contexto de entrevista. Neste sentido, era com frequência solicitado que elaborasse um relatório de avaliação do(s) candidato(s). O Relatório de Avaliação consiste num modelo estandardizado Adecco, que permite à TRH integrar as informações do candidato, complementando com a avaliação comportamental em entrevista, resultados de testes, controlo de referências, indicação de pontos fortes e fracos do candidato e auto-avaliação.

Este documento é enviado para o cliente, ficando à TRH a aguardar feedback, no sentido de agendar entrevista nas instalações do mesmo ou de comunicar ao(s) candidato(s) a sua não seleção. Para além da realização dos mesmos em português, com frequência foi solicitada a sua elaboração em inglês, sendo este um requisito do cliente.

Conclusão do Processo

O processo termina com a seleção final por parte do cliente, após entrevista, sendo que a Adecco disponibiliza o acompanhamento do colaborador, com o objetivo de facilitar a sua integração na empresa. Frequentemente contactava os candidatos selecionados, informando-os da data de início de funções e agendava a reunião de acolhimento na Adecco.

Acolhimento e Integração de candidatos

Em contexto de TT e OUT, usualmente o local de trabalho não corresponde exatamente à empresa que estabelece contrato com o colaborador, sendo o seu acolhimento e integração executados de forma diferente. A TRH agenda uma reunião com o trabalhador, nas instalações da Adecco ou na Empresa Utilizadora do TT, onde irá explicar e facultar as informações e documentação importante para o desempenho de funções do colaborador. Neste sentido, o acolhimento e integração implica a impressão de documentos, explicação dos mesmos aos novos colaboradores e um acompanhamento (presencial ou telefónico) do percurso do colaborador. Após presença assídua nestas reuniões, acompanhando a TRH, obtive a autorização para liderar todo o processo de acolhimento e integração, sempre com a supervisão de uma técnica.

Quadro III- Documentação de Acolhimento e Integração

Manual de Acolhimento	Inclui a história, missão, visão, valores e áreas de negócio da Adecco e da empresa utilizadora; direitos e deveres dos colaboradores; condições contratuais.
Folha de horas e mapa de despesa	Registo das horas de trabalho realizadas e despesas gastas em trabalho.
Folha de formação Inicial	Conteúdo programático e tempo dispensado – utilizado somente em TT.
Documentos contratuais	Contrato de Trabalho, Termo de Confidencialidade e Sigilo Profissional.
Outros documentos	Declaração de SHST (Saúde, Higiene e Segurança no Trabalho) e Riscos Profissionais; Documento para registo do NIB; Comunicado relativamente ao Modo do Pagamento de Duodécimos (em Outsourcing); Declaração de entrega de EPI (Equipamento de Proteção Individual), ou termo de responsabilidade pela entrega de farda.

Fonte: Autor

3.1.2. Gestão Administrativa de Recursos Humanos

A GARH quando executada de forma cuidadosa, conscienciosa, atempada e rigorosa, auxilia a excelência no desempenho da TRH e reflete os princípios de trabalho de uma organização. Neste sentido, passo a descrever cada atividade que por mim foi desenvolvida – atualização da base de dados OLA e E-Preselec, marcação de exames médicos, gestão de acidentes de trabalho, elaboração de contrato de trabalho e adendas, admissões e cessações na Segurança Social, gestão de documentação mensal e elaboração de credenciais.

Base de Dados OLA e Base de Dados E-Preselec

O quadro que se segue (Quadro 4) sintetiza as atividades relacionadas com as plataformas OLA e E-Preselec.

Quadro IV- Base de Dados OLA e E-Preselec

Base de Dados OLA	Permite a introdução dos dados biográficos, académicos e profissionais dos colaboradores Adecco.
Base de Dados E-Preselec	Funciona como a ferramenta principal para a inscrição rápida e eficaz de candidatos, para a colocação de anúncios, seguimento dos processos, e consulta na base de dados de candidatos disponíveis.
Tanto o OLA como o E-Preselec permitem que a TRH mantenha contacto com os candidatos ou colaboradores, através do envio direto de <i>emails</i> , de comunicados e SMS, para dar a conhecer uma vaga de emprego ou para solicitar o preenchimento de alguma informação na plataforma.	

Fonte: Autor

Marcação de exames médicos

Como a Adecco possui acordo com duas Entidades de Medicina e Segurança do Trabalho, deveria enviar a uma, mediante a escolha da técnica, um *email* a solicitar a marcação do exame. Nesse *email* deveria incluir a data, hora, local para marcação do exame médico, que melhor se ajuste ao colaborador, anexando um documento em Excel em que menciono os dados do mesmo. Após a confirmação da clínica, era enviada uma credencial com os dados do colaborador e confirmação de data, hora e local.

Gestão de Acidentes de Trabalho

A partir do momento em que um colaborador Adecco sofre um Acidente de Trabalho, a Entidade Patronal ou o próprio alerta sobre a ocorrência do sinistro. A minha tarefa consistia em averiguar toda a situação (perceber onde, como e quando ocorreu o acidente, lesões sofridas, ida ou não ao hospital, possíveis testemunhas), preencher uma participação e um relatório do sinistro. Estes dois documentos são enviados diretamente para a Seguradora de Acidentes de Trabalho.

Elaboração de Contratos de Trabalho

Ainda que acompanhada, tive a possibilidade de elaborar contratos de trabalho, tanto para colaboradores em TT como em OUT. Existe um trabalho prévio do consultor comercial, em que este define os parâmetros importantes na proposta do cliente, sendo que a minha tarefa consistia em copiar o pedido, anexar os dados do colaborador e definir algumas questões como horário e as condições remuneratórias.

Adendas de Contrato de Trabalho

A gestão dos contratos pressupunha a realização de adendas aos mesmos, quer seja de forma a complementar ou alterar informações. Uma adenda permite alterar horário, local de trabalho, funções a desempenhar, condições remuneratórias, sendo que deve sempre conter a data a partir da qual a mesma se encontra ativa. Previamente à elaboração da adenda quer para

situações em TT como OUT, atualizava na plataforma da segurança social os dados necessários e alertava o comercial para possíveis modificações na proposta do cliente.

Segurança Social

A Adecco criou uma plataforma virtual, que facilita a relação entre a empresa e a página oficial da Segurança Social (SS), no que diz respeito à transferência de informações. Quando o colaborador já se encontra inscrito na plataforma, a comunicação de admissão à SS implica o preenchimento do nome completo, data de nascimento, NISS, data de admissão e mencionar o tipo de contrato. A cessação deve ser dada após término de funções, ou no máximo até ao fim do mês corrente, sendo que com o contrato no OLA cessado, os dados surgem automaticamente na plataforma.

Com trabalhadores estrangeiros (sendo as exceções – República de Cabo Verde, Guiné e São Tomé e Príncipe), tinha que comunicar a admissão ou cessação à Autoridade para as Condições do Trabalho (ACT), extraíndo uma declaração diretamente do OLA, em que comprovava que o colaborador iria iniciar funções com a Adecco.

Tarefas mensais - Gestão de Documentação

Ao longo do estágio fiz a gestão de diversos documentos, denominados no quadro subsequente (Quadro 5), e que eram realizados mensalmente respeitando os prazos previamente estabelecidos pela Adecco.

Quadro V- Gestão de Documentação

Dia 1 de cada Mês	Mapa de Concorrência (nome do cliente, empresa e função desempenhada, pelos candidatos entrevistados no mês anterior); Mapa de Exames Médicos (reflete todos os candidatos que foram submetidos); Mapa de Formação (reflete todos os candidatos que foram submetidos ao acolhimento e integração); Mapa de Final de Missão (enviado para o cliente, indagando o parecer da prestação do colaborador durante o período da missão) e Mapa de Abandonos e Demissões (espelha todas as saídas).
Dia 19 de cada Mês	Integração dos NIB's a serem inseridos no OLA; Mapa de Compensação de Precaridade de Emprego (Mapa de CPE – os vencimentos dos colaboradores que vão abandonar a empresa possam refletir o fecho de contas); Mapa de FTE – <i>Full-Time Employee</i> , (controle das faltas e trocas de turnos/horários dos colaboradores).
Dia 20 de cada Mês	Receção do Mapa de Despesas e Folha de Horas dos colaboradores em TT, e confirmar as picagens em OUT (com o objetivo de elaborar um ficheiro em Excel, replica de uma folha de horas).

	<p>O processamento salarial na Adecco é realizado por um departamento exclusivo para tal – CSA (Centro de Serviços Administrativos).</p> <p>A Folha de Horas consiste num registo que se reporta ao período de dia 21 a 20, ou de 1 a 30/31 de cada mês e é nesta folha que cada colaborador regista diariamente a sua hora de entrada e saída, a pausa para refeição, férias, faltas, despesas, e ainda valores de comissões/prémios. Nesta área as minhas tarefas consistiram no registo em Excel das informações indicadas pelos colaboradores em regime de OUT.</p> <p>Os mapas de despesas deveriam ter sempre discriminado o percurso feito (no caso das despesas em Km's), e as faturas agrafadas ao mesmo, de forma a comprovar os gastos. O meu dever era o de conferir e validar as faturas referentes ao mês em questão.</p>
--	---

Fonte: Autor

Credenciais

Para determinadas superfícies comerciais e para algumas funções (Promotores, Repositores, Vendedores, Merchandiser), é crucial enviar por fax, *email* ou entregar presencialmente, num prazo de 48h antes da entrada do colaborador, a credencial de acesso, que inclui os dados da Adecco, dados da empresa cliente, dados do colaborador, local e data da ação, categoria profissional, horário, fotocópia do documento de identificação, ficha de aptidão/marcação do exame médico, apólice do seguro que cobre acidentes de trabalho e o recibo mensal do mesmo.

3.1.3 Outras atividades desenvolvidas

Para além das atividades descritas anteriormente, desenvolvi ainda um conjunto de outras atividades que se encontram resumidas no quadro que se segue (Quadro 6).

Quadro VI- Outras atividades desenvolvidas

Propostas Ativas	<p>Pesquisa periódica de anúncios/ofertas de emprego, publicados nos mais variados suportes. Sendo o objetivo mensal de 4 propostas ativas, cabia-me a responsabilidade de realizar uma pesquisa no sentido de encontrar anúncios/ofertas de emprego, enquadradas nas áreas de especialização Adecco. Esta atividade é bastante importante, pois permite equacionar possíveis situações de parceria, assim como conta para os objetivos individuais da TRH, sendo registado na Agenda Comercial.</p>
Acolhimento e Integração de novos estagiários	<p>Este processo inicia-se com a entrega do Manual de Acolhimento do Estagiário, sendo que o orientador de estágio apresenta-o aos restantes membros da equipa, bem como dá a conhecer as instalações, e explica as ferramentas de trabalho mais utilizadas – OLA e E-Preselec. Posteriormente, o acompanhamento é feito pelo estagiário que já se encontrava na organização, sendo que participei no processo de acolhimento de 2 estagiários, facultando-lhes formação e todos os recursos necessários até se tornarem autónomos.</p>

Fonte: Autor

CAPÍTULO IV – ANÁLISE DA EXPERIÊNCIA DE ESTÁGIO

4.1. Confronto da revisão da literatura com as atividades de estágio

Com o propósito de elaborar a ponte entre a teoria e a prática, exploro neste capítulo, uma breve análise das práticas descritas, assim como das atividades por mim realizadas, à luz de um quadro teórico de referência.

Quando se analisam os procedimentos utilizados por uma Multinacional de renome como a Adecco, especializada na área de estudo em análise - gerir RH -, torna-se complicado encontrar lacunas evidentes. Existe, por parte desta empresa, a preocupação em manter atualizados, de forma continuada e sistemática, os procedimentos e práticas presentes no quotidiano dos colaboradores, invocando para tal o rigor, inovação, novidade e criatividade necessárias. Segundo Chiavenato (2008), as organizações dependem das pessoas para alcançar e cumprir as suas missões. Exatamente com este intuito, a Adecco pretende atrair e reunir o melhor e maior número de candidatos de forma a atingir níveis elevados de competitividade, concebendo para tal Práticas de Recursos Humanos internas.

Considerando a etapa da análise e descrição de funções, verifica-se que esta contribui notavelmente para o sucesso dos processos de R&S e integração do novo colaborador. O processo praticado na Adecco consiste, numa primeira fase, no contacto entre o consultor comercial e o cliente. Posteriormente, é realizado um *briefing* formal juntamente com a TRH, que permite compreender o que é expectável da função e respetiva organização, bem como auxilia na seleção do perfil mais adequado para a vaga. Por serem dois profissionais a analisar esta fase, reduz consideravelmente os possíveis erros, não só de recrutamento, como também de comunicação de características da função e expectativas ao candidato. Tal como Bilhim (2009) alude, uma cuidada descrição e análise da função pode ser a “chave” para o sucesso do R&S, influenciando estruturalmente todo o processo e modelando abordagem a utilizar, neste caso por parte da Adecco.

No decorrer do processo de R&S, a Adecco manifesta especial atenção no *match* candidato – empresa cliente, isto é, a Adecco dirige a validação para indivíduos que, possuindo as competências técnicas requeridas, padeçam de um perfil comportamental (características de personalidade e valores pessoais) ajustados aos padrões, imagem e cultura organizacional do cliente, tal como refere o autor Peretti (2007). Este *match* de requisitos é crucial para os seus clientes dada a influência determinante na adaptação e integração plena do novo colaborador.

Ainda ao nível do recrutamento, verifiquei uma situação em que sucedia com frequência, mesmo existindo um conhecimento prévio de futuros processos de recrutamento, este iniciava-se tardiamente, quer por demora do consultor comercial em fazer o *briefing* formal com a TRH, quer pelo assobramento de outros processos ativos da TRH. Consequentemente aumenta a pressão, diminui o número de candidatos entrevistados, e em alguns momentos a qualidade do recrutamento. Esta situação não corresponde ao que seria aconselhável, segundo as boas práticas de recrutamento supramencionadas no referencial teórico sobre este tema. O autor Peretti (2007), aponta para o facto de as etapas e *timings* do processo de recrutamento deverem ser respeitados para garantir qualidade e resultados válidos. Cunha et al. (2010) sublinha que organizações que possuam processos de recrutamento fracos, no que diz respeito à capacidade metódica de organização, tornam-se pouco atrativas para candidatos com potencial.

Ao longo do estágio realizado foi possível constatar a existência de diversas fontes de recrutamento na Adecco, sendo de âmbito interno e externo, tal como teorizaram os autores Sousa et al., (2006), Camara et al., (2007) e Chiavenato (2008). De acordo com os autores, o primeiro ocorre dentro da organização, onde a avaliação e seleção recai sobre os colaboradores que pelas suas competências e referências estão capacitados para progredir na carreira. O segundo, recrutamento externo, trata da procura de RH no mercado fora da organização e que se encontrem aptas para ocupar a vaga. A empresa em análise utiliza ambos os métodos, contudo, considerando que não experienciei situações de recrutamento interno, o meu enfoque recai somente no processo de recrutamento de índole externo.

Na Adecco, as fontes de Recrutamento externo utilizadas com maior regularidade são, o E-Recrutamento, a Base de Dados, Candidaturas Espontâneas e as Agências e Feiras de Emprego. Segundo Ployhart (2006), existem diferentes mecanismos a serem utilizados no Recrutamento externo, devendo optar-se pelo método que melhor se adapte às características do processo em causa.

De acordo com Torrington (2005), o E-Recrutamento é um dos métodos mais utilizados pelas organizações, sendo que o Grupo Adecco não foge à regra. Esta técnica de recrutamento é bastante vantajosa, pelos custos reduzidos que acarreta, pela abrangência geográfica e ainda pela quantidade elevada de candidaturas que permite rececionar (Cunha et al., 2010; Sousa et al., 2006). Não obstante, existem variadas fontes de recrutamento externo a serem utilizadas na Adecco, embora numa proporção reduzida comparativamente ao E-Recrutamento, estando as mesmas relacionadas entre si, podendo ser utilizadas em simultâneo, para a obtenção de melhores resultados, tal como sugerem os autores Camara et al. (2007) e Chiavenato (2008).

A base de dados possibilita que qualquer indivíduo se candidate a anúncios publicados pelos diversos meios de comunicação, aumentando o número de CV's rececionados, sem custos para a organização (Cunha et al., 2010). Na generalidade, as organizações possuem uma base de dados informatizada, organizada por alguns elementos chave – nome, idade, experiência profissional, habilitações literárias, disponibilidade geográfica e temporal, entre outros (Bach, 2005). Outro método utilizado para recrutar na Adecco é o recurso a candidaturas espontâneas. Neste caso, os candidatos enviam, a qualquer momento, a sua candidatura para a organização, demonstrando interesse em integrar a mesma ou um cliente em particular, numa determinada função, aguardando *feedback* (Cunha et al., 2010; Camara et al., 2007).

A Adecco encontra-se presente em diversas Agências e Feiras de Emprego, cujo objetivo consiste em encontrar possíveis candidatos, reconhecer “talentos”, facultar informações sobre a organização, dar a conhecer as oportunidades de emprego existentes. Segundo Cunha et al., (2010), a organização pretende identificar, atrair e reter, de forma rápida e com custos mínimos,

candidatos que possam acrescentar valor aos projetos e vagas em aberto, sendo que a apresentação em agências e feiras de emprego constitui um excelente veículo para alcançar tais objetivos.

Relativamente ao processo de seleção, existem diversas práticas utilizadas pelas organizações, que variam consoante as necessidades e os processos em causa, existindo métodos que se revelam mais eficazes que outros (Cunha et al., 2010). Na Agência Mar Vermelho, os métodos utilizados variam, sendo que os mais comuns são: a análise curricular, a entrevista, os testes psicométricos, dinâmica de grupo e, controlo de referências. Assim que são recebidas as candidaturas, inicia-se a análise curricular tendo em conta as necessidades em aberto de cada pedido, sendo de seguida agendadas as entrevistas. Tal como mencionado anteriormente, a entrevista é a técnica/prática de seleção mais recorrente dentro desta área *core* da GRH (Peretti, 2007; Cunha et al., 2010), sendo que a Adecco se revê nesta premissa. Por ser aplicável a qualquer cargo, organização ou situação, tende a ser adequada às necessidades dos clientes, dos candidatos e do mercado. Neste sentido, denotando a crescente necessidade de se adaptar às necessidades globais do mercado, e por atuar a nível internacional, a Adecco aumentou a utilização a entrevistas telefónicas e através de videoconferência, com o objetivo de encurtar distâncias geográficas (Chapman & Rowe, 2001).

Ainda numa análise aos instrumentos de seleção, juntamente com a entrevista (sendo a presencial e individual, a mais comum), devem ser aplicados outros elementos, como testes psicométricos, dinâmicas de grupo e recolha de referências, com o objetivo de analisar competências, personalidade, perfil, modo de comunicar e trabalhar dos vários candidatos (Carless, 2009). Os primeiros permitem medir competências, analisar os traços de personalidade, estilos de comunicação, e desta forma alocar os melhores RH à área onde os mesmos podem obter um melhor desempenho (Camara et al., 2007). De acordo com Cunha et al. (2010), as dinâmicas de grupo potenciam o trabalho em equipa através do confronto com um tema, permitindo observar o comportamento dos candidatos para se aferirem competências

interpessoais, analíticas, de determinação, os estilos de gestão do conflito e as estratégias de negociação. O recurso ao controlo de referências possui como objetivo primordial comprovar a veracidade dos dados fornecidos e aprofundar informações sobre o desempenho organizacional de um candidato no seu percurso profissional (Carless, 2009).

Embora exista na Adecco a preocupação pela aplicação destes métodos (testes psicométricos, dinâmicas de grupo, recolha de referências), estes não são utilizados de forma proactiva e autónoma por parte da TRH, ou seja, são aplicados quando exigidos pelo cliente em questão. Desta forma, verifica-se que o processo de seleção, nomeadamente ao nível do cruzamento das diversas técnicas, não corresponde ao que é indicado na literatura como sendo o mais recomendável, pois estes métodos devem ser cruzados com frequência, sempre com o intuito de auxiliar na capacidade da Adecco prever futuros desempenhos, e assim satisfazer de forma eficaz as necessidades dos seus clientes.

Relativamente ao acolhimento e integração, verifiquei na Adecco um cuidado acrescido, para que ambas as partes retirem o melhor desta nova relação, apresentando as características que a literatura refere como essenciais, das quais se destacam a preparação prévia do material e organização do espaço, bem como a apresentação da estrutura organizacional a integrar (Cunha et al., 2010). A importância do acolhimento dos novos trabalhadores, enquanto facilitador da integração no contexto organizacional, é reconhecida como impulsionadora para o êxito individual, visto que as interações sociais que se estabelecem no dia da admissão são cruciais (Rocha, 1997). Contudo, considero que em algumas situações particulares, a Adecco pauta este processo pela impessoalidade envolvida no tratamento com o colaborador, não fazendo um acompanhamento profundo nem a avaliação final do processo, condições fundamentais para que se verifique uma integração plena dos candidatos. Tal como Bilhim (2009) alerta, frequentemente as organizações descuram na receção dos seus novos colaboradores, sem tomarem consciência que este primeiro passo molda a opinião que estes vão formar da mesma, bem como irá influenciar o seu comportamento e desempenho futuro.

Relativamente à GARH, aludo para o facto de as TRH gerirem diferentes categorias profissionais (e tudo o que isso acarreta), em diferentes áreas de negócio, aumentando desta forma a densidade do trabalho administrativo. Por este motivo, existe na Adecco um cuidado acrescido no controlo da documentação, a realização de listagens periódicas, extração de dados e da existência de *timings* a cumprir, tal como Peretti (2007) sugere.

Finalizando, é notório que as atividades que sustentam o desenvolvimento dos processos de R&S efetivados pela Adecco consubstanciam as melhores práticas identificadas na literatura. Segundo Carless (2009), são as práticas de R&S aludidas anteriormente, que garantem na organização uma maior sustentabilidade e possibilidade de alcançar vantagem competitiva no mercado, isto é, os procedimentos e os meios como os colaboradores são recrutados, formados e retidos contribui para o sucesso da organização.

4.2. Apreciação Pessoal da Experiência – Análise crítica do trabalho desenvolvido no estágio

De um modo geral, avalio o estágio desenvolvido na Adecco de forma bastante positiva, visto que tornou-se o impulsionador para a entrada na área da GRH, em particular para a vertente do R&S e GARH.

Considero que a decisão de optar por um estágio curricular, enquanto TFM, foi devidamente ponderada, pois necessitava de um “trampolim” para entrar no mercado de trabalho dentro da minha área de estudos. A escolha da organização foi decisória, pois sendo uma Multinacional, a sua estrutura alargada permitia-me adquirir conhecimentos e experiência prática, uma rede de contactos sólida, bem como manter “a chama acesa” da possibilidade de integrar a empresa no fim do estágio. Permitiu-me contactar com as melhores práticas ao nível da GRH e fazer parte de uma equipa que se esforça diariamente por cumprir os procedimentos de forma rigorosa, tendo sempre em vista o melhor para o negócio e para as pessoas que nele estão envolvidas. Humildemente considero o Grupo Adecco como uma “escola para a vida”, pois o ritmo de trabalho acelerado, os prazos apertados, e a necessidade de “chegar a tudo e a todos”, proporcionaram o desenvolvimento da capacidade de resposta eficiente, célere, sentindo o peso

da responsabilidade, e tentando sempre antecipar as solicitações seguintes. Aprendi a trabalhar como um agente ativo nos diversos processos, auxiliando as TRH no cumprimento de objetivos e no alcance de resultados. Um outro sentido que é apurado é a capacidade de gerir os estados emocionais, que sob pressão e sobrecarga de trabalho podem transparecer em contextos indevidos, e, como tal, é crucial conhecer e não perder o *locus de controle*.

Na Adecco, existe uma preocupação evidente na aprendizagem, tendo verificado, com satisfação, o intenso investimento que é realizado na formação (formação jurídica e a formação sobre a política de qualidade), na comunicação interna e na integração dos novos colaboradores.

Após o término do estágio sinto uma enorme satisfação por continuar a fazer parte do Grupo Adecco, pois propuseram a minha permanência na empresa, na especialização de *Sales&Marketing*, como TRH.

Em suma, é possível afirmar que a Adecco é uma das melhores “escolas” para se iniciar o contacto com a realidade do trabalho dentro da área da GRH, pois incita ao desenvolvimento e crescimento de cada um dos seus colaboradores, facultando para tal as ferramentas necessárias.

CAPÍTULO V - CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

5.1. Conclusões

Com o término do estágio, que se revelou uma experiência extraordinariamente enriquecedora, consegui desenvolver as bases necessárias para entrar no mercado de trabalho com segurança, e simultaneamente corresponder de forma positiva ao cumprimento dos objetivos pré-definidos do mesmo. Acredito que, através das atividades realizadas no Grupo Adecco, tive a oportunidade de experienciar as melhores práticas de R&S em empresas especializadas na vertente do TT e OUT. De ressaltar, que o *know-how* apreendido durante o estágio, só poderia resultar da sólida base teórica que trazia decorrente da frequência no Mestrado em GRH, mas também da intensa componente prática e acolhimento cuidadoso que a empresa promoveu, permitindo a existência das fases de acompanhamento, apoio e participação nas diversas tarefas.

Confrontando as teorizações retiradas da literatura com as atividades realizadas no estágio, é perceptível a forma de atuação e os princípios defendidos pela empresa. Desta forma, é possível depreender que a organização, em particular nas áreas de negócio de TT e OUT, tende a flexibilizar e adaptar-se às alterações e contingências do mercado e dos clientes com quem estrema laços laborais.

No que concerne à concorrência, o Grupo Adecco é pressionado pela competitividade proveniente de empresas que possuem a mesma tipologia de serviços, semelhante abrangência geográfica, reconhecimento e prestígio a nível (inter)nacional e que integrem equipas multidisciplinares. Existe uma multiplicidade de empresas que dispõem de recursos e serviços semelhantes aos desenvolvidos pela Adecco, contudo os fortes concorrentes são: Egor, Kelly Services, Randstad e Msearch (ver anexo 8).

Em síntese, verifica-se que os processos de R&S desenvolvidos pela Adecco estão diretamente relacionados com as melhores práticas identificadas na literatura, pretendendo com isso garantir a existência de uma organização com maior sustentabilidade e possibilidade de alcançar a vantagem competitiva no mercado (Carless, 2009; Cunha et al., 2010).

5.2. Limitações

Relativamente às potenciais limitações deste estudo, gostaria de distinguir as que são inerentes à realização do estágio e as resultantes da elaboração do relatório.

Como limitações do estágio, sublinho a não participação em reuniões comerciais com os clientes, ou visitas aos mesmos. Embora não seja um procedimento usualmente destinado aos estagiários, existiu da minha parte a solicitação do mesmo, para melhor compreender a dinâmica cliente – comercial –TRH - colaborador. Gostaria de ter cooperado nos procedimentos anteriores à marcação da visita comercial, nomeadamente a preparação da apresentação do Grupo Adecco e da oferta de trabalho em causa, bem como a elaboração da proposta comercial.

A base de dados interna coloca alguns desafios ao nível do recrutamento, isto porque existem imensos perfis desatualizados e incompletos, e ainda porque, é limitada no que diz respeito ao número de candidatos para dar resposta a todos os processos com qualidade.

A última limitação que queria mencionar diz respeito ao papel dos estagiários. Infelizmente, tive que ultrapassar alguns obstáculos e barreiras no que diz respeito às minhas verdadeiras intenções com o estágio. Nunca quis que olhassem para mim como estagiária, mas como uma colega de equipa, o que proporcionou a realização de múltiplas tarefas com responsabilidade, mas que me foram confiadas por terem ultrapassado o estigma de que o meu único objetivo seria cumprir o número de horas de estágio para terminar o Mestrado. Esta mudança surgiu comigo, pois solicitei de forma contínua novas tarefas, novos desafios, “impus” a minha presença em algumas práticas de R&S, isto porque não queria perder um único momento de novas aprendizagens e de absorver mais conhecimento. Por este motivo, sugiro que se trabalhe o espírito de entrada nos estágios, para que o papel do estagiário passe a ser muito mais ativo dentro das empresas, sendo percecionado como uma mais-valia e não a serem-lhe imputadas tarefas menores.

Enquanto limitações decorrentes do relatório, identificam-se o número de páginas, o qual delimitou a abordagem de outras questões de interesse nestas temáticas e a consequente sintetização da informação. Entendo como limitação a ausência na revisão da literatura (capítulo II), da abordagem aos inventários de personalidade, os testes de integridade, os testes de capacidades físicas, *head-hunting*, empresas de *outplacement* isto porque são práticas de relativa ausência nas rotinas de R&S em TT e OUT dentro da Agência Mar Vermelho, tendo decidido não desenvolver aprofundadamente.

Por último, ao nível de apresentação do relatório, gostaria de ter incluído em anexo alguns documentos e imagens, que por motivos de confidencialidade da empresa não foi possível expor.

5.3. Sugestões para Trabalhos futuros

Torna-se crucial que se continue a desenvolver investigações empíricas, com o máximo rigor e conhecimento disponível, no âmbito do R&S, sendo que a exploração de técnicas e práticas para identificar, atrair e selecionar talentos é algo a trabalhar. Quero com isto referir que se deveria apostar em alicerçar inovação com R&S, pois as práticas começam a tornar-se bastante conhecidas por todos, permitindo ao candidatos estar muito bem preparados, e dificultando o papel do recrutador em perceber quem são os candidatos “ideais” à função, bem como os verdadeiros “talentos”.

Relativamente à Adecco Recursos Humanos, considero que a aposta na melhoria e desenvolvimento da base de dados interna, seria uma mais-valia para o sucesso e facilitação das funções dos TRH. Um dos contributos seria, por exemplo, colocar a opção “situação profissional”, de forma a que a TRH tenha conhecimento se a pessoa está atualmente empregada, há procura de novas oportunidades ou desempregada. Por fim, como proposta para outros estágios, considero interessante a passagem por outras áreas de negócio dentro da Adecco, como a Formação e Consultadoria (Adecco Training) e a Adecco Professional, o que permitiria aumentar a “bagagem” profissional.

REFERÊNCIAS

Referências Bibliográficas

Amen, U. (2010), 'Outsourcing of recruitment and selection is beneficial for an organization', *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, Vol. 2, No. 5, pp. 355-383.

Anderson, N. (2003), 'Applicant and Recruiter Reactions to New Technology in Selection: A Critical Review and Agenda for Future Research', *International Journal of Selection and Assessment*, Vol. 11, No. 2/3, pp. 121-136.

Bach, S. (2005) *Managing Human Resources: Personnel management in transition*, 4th Edition, Oxford: Blackwell.

Bartram, D. (2000), 'Internet Recruitment and Selection: Kissing Frogs to find Princes', *International Journal of Selection and Assessment*, Vol. 8, No. 4, pp. 261-274.

Bilhim, J. A. F. (2009). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*, 4.^a Edição, Universidade Técnica de Lisboa.

Breaugh, J. A. (2008), 'Employee recruitment: Current knowledge and important areas for future research', *Human Resource Management Review*, Vol. 18, No. 3, pp. 103-118. 38

Camara, P. B., Guerra, P.B., Rodrigues, J.V. (2007), *Novo Humanator*, (1^oed.), Lisboa: Dom Quixote

Cardoso, A. A., (2010), *Recrutamento & Selecção de Pessoal*, (7^aed.), Lisboa: Editora Lidel

Carless, S. A. (2009), 'Psychological testing for selection purposes: a guide to evidence-based practice for human resource professionals', *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 20, No. 12, pp. 2517-2532.

Chapman, D. S. & Rowe, P. M. (2001), 'The impact of videoconference technology, interview structure, and interviewer gender on interviewer evaluations in the employment interview: A field experiment', *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 74, No. 3, pp. 279-298.

Chiavenato, I. (2008) Recursos Humanos: o capital humano das organizações, 8ª edição, Atlas.

Clark, T. (1992), 'Management selection by executive recruitment consultancies: A survey and explanation of selection methods', *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 7, No. 6, pp. 3-10.

Crush, P. (2008), 'What a CV doesn't tell you', *HR Magazine*, Vol. 25, No. 1, pp. 43-44.

Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., Marques, C. A. & Gomes, J. F. S. (2010), *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*, 2.ª Edição, Edições Sílabo.

Dipboye, R. L. (1982), 'Self-Fulfilling Prophecies in the Selection-Recruitment Interview', *Academy of Management Review*, Vol. 7, No. 4, pp. 579-586.

Hamilton, S.; Shaw, B.; Holmes, A. (2008), Improve new Hire Selection: By Profiling the behaviors, interests and cognitive abilities of your company's Top Performers, *Profiles International*, pp. 1-10

Hetzel, W. G. (1996), 'Negotiate up front when using search firms', *HR Magazine*, Vol. 41, No. 10, pp. 62-66.

Kuncel, N. R. & Hezlett, S. A. (2010), 'Fact and Fiction in Cognitive Ability Testing for Admissions and Hiring Decisions', *Current Directions in Psychological Science*, Vol. 19, No. 6, pp. 339-345.

Leggett, R. (2008), 'Decide if recruitment outsourcing is right for you', *Strategic HR Review*, Vol. 7, No. 1, pp. 38.

Lyons, W. (2006), 'Ability Testing', *British Journal of Administrative Management*, Vol. 1, No. 53, pp. 23-25.

Noe, R. A. (2008), *Employee Training and Development*, 4.th Edition, Irwin/McGrawHill.

Ordanini, A. & Silvestri, G. (2008), 'Recruitment and selection services: Efficiency and competitive reasons in the outsourcing of HR practices', *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 19, No. 2, pp. 372-391.

Peretti, J.M. (2007), *Recursos Humanos*, 3ª Edição, Edições Silabo.

Philip, R. P. (1995), *Seleção e Recrutamento*, 5ªEdição, Sociopsicologia Empresarial.

Phillips, L. (2007), 'Rise in use of psychometrics', *People Management*, Vol. 13, No. 15, pp. 19.

Piotrowski, C. & Armstrong, T. (2006), 'Current Recruitment and Selection Practices: A National Survey of Fortune 1000 Firms', *North American Journal of Psychology*, Vol. 8, No. 3, pp. 489-496.

Ployhart, R. E. (2006), 'Staffing in the 21st Century: New Challenges and Strategic Opportunities', *Journal of Management*, Vol. 32, No. 6, pp. 868-897.

Reis, F. L. (2010), *Recrutamento, Selecção e Integração*, 1ªEdição, Editora RH.

Robbins, S. P. (2005), *Comportamento Organizacional*, 11.ª Edição, Pearson Prentice- Hall.

Rocha, O.A (1997), *Gestão de Recursos Humanos*, 1ªEdição, Editorial Presença.

Ryan, A. M. & Tippins, N. T. (2004), 'Attracting and Selecting: What Psychological Research Tells Us', *Human Resource Management*, Vol. 43, No. 4, pp. 305-318.

Sackett, P. R. & Lievens, F. (2007), 'Personnel Selection', *Annual Review of Psychology*, Vol. 59, No. 1, pp. 419-450. 41

Shafique, O. (2012), 'Recruiting in the 21st Century', *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, Vol. 4, No. 2, pp. 887-901.

Slowik, S. M. (2001), 'Objective Pre-Employment Interviewing: Balancing Recruitment, Selection and Retention Goals', *Public Personnel Management*, Vol. 30, No. 1, pp. 77-93.

Sousa, M., Duarte, T., Sanches, P.G., Gomes, J. (2006). *Gestão de Recursos Humanos: Métodos e Práticas*. Lisboa: Lidel – Edições Técnicas.

Staecker, D. (1995), 'Before you hire an executive search consultant', *Nonprofit World*, Vol. 13, No. 6, pp. 56.

Stine, R. J. (2007), 'Executive Search Firms Seek Top Talent', *Greater Lansing Business Monthly*, Vol. 20, No. 11, pp. 30-31.

Sylva, H. & Mol, S. T. (2009), 'E-Recruitment; A study into applicant perceptions of an online application system', *International Journal of Selection and Assessment*, Vol. 17, No. 3, pp. 311-323.

Torrington, D., Hall, L. & Taylor, S. (2005), *Human Resource Management*, 6.th Edition, Pearson Education Limited.

Walsh, J. M. & Kleiner, B. H. (1990), 'New Developments in Recruitment and Selection', *American Business Review*, Vol. 8, No. 1, pp. 39-42.

Referências Sitográficas

Website do Grupo Adecco – Página consultada em 28 de Maio de 2014

<[http:// http://www.adecco.pt/](http://http://www.adecco.pt/)>

Website Egor - Página consultada em 22 de Agosto de 2014

<<http://www.egor.pt/>>

Website Kelly Services - Página consultada em 22 de Agosto de 2014

< <http://www.kellyservices.pt/pt/pthome/>>

Website Randstad - Página consultada em 22 de Agosto de 2014

< <https://www.randstad.pt/pt-PT/home.aspx>>

Website Msearch - Página consultada em 22 de Agosto de 2014

< <http://www.msearch.pt/>>

ANEXOS

Anexo 1 - Especializações das Áreas de Negócio

<i>Contact Center Solutions (CCS)</i>	Área de negócio focada em soluções para <i>Contact Center</i> , sendo os perfis a recrutar, geralmente o de assistente de <i>call center</i> , que prestam serviço no atendimento e assistência ao cliente, realização de inquéritos, campanhas de promoção e resolução de reclamações.
<i>Industrial & Logística (I&L)</i>	Processos de colocação de trabalhadores em áreas de produção e na cadeia de aprovisionamento das empresas. Neste enquadramento, os perfis a recrutar geralmente são os de operador(a) de armazém, condutor de empilhador, auxiliar para cargas e descargas, embalador(a) e técnico de manutenção.
<i>Office</i>	Tratamento de processos ou atividades de carácter administrativo, financeiro e/ou legal, oferecendo soluções em serviços de receção, <i>payroll</i> , secretariado e cobranças, estando os perfis associados a estas áreas.
<i>Sales & Marketing e On Site L'Oreal</i>	Atuam em áreas comerciais, oferecendo soluções em serviços de gestão do ponto de venda (funções ao nível da reposição e merchandising, montagens e implementações de materiais promocionais); e de promoção e gestão de espaços (perfis de promotores, hospedeiras, assistentes de loja, comerciais).
<i>Groundforce Portugal</i>	Recrutamento em perfis que incidem no serviço de passageiros, de placa e/ou de carga, para manutenção do equipamento, assistência personalizada, limpeza de aeronaves, segurança aeroportuária e entrega de bagagem.
<i>Hospitality</i>	Recrutamento de perfis dentro da área da restauração e/ou hotelaria, sendo por norma os seguintes perfis solicitados – empregado(a) de mesa, empregado(a) de balcão, empregado(a) de andares, assistentes de loja, gestores de turnos.

Fonte: Autor

Anexo 2 – Caracterização dos Colaboradores Agência Mar Vermelho

Caraterização dos Colaboradores da Adecco									
Nome	I	Sexo	Estado Civil	Habilitações Literárias	Meses	Cargo	Contrato	Área de negócio	Especialização
Colaboradora 1	32	F	Divorciada	Licenciatura em Psicologia Clínica e Pós-Graduação em Seleção de RH	84	TRH	S/ termo	Trabalho temporário e Outsourcing	Office
Colaboradora 2	28	F	Solteira	Mestrado em Psicologia Social e das Organizações	48	TRH	S/ termo	Trabalho temporário e Outsourcing	Office
Colaboradora 3	27	F	Solteira	Licenciatura em Psicologia	7	TRH	Termo certo	Trabalho temporário	Hospitality
Colaboradora 4	32	F	Casada	Licenciatura em GRH	84	TRH	S/ termo	Trabalho temporário e Outsourcing	Industrial e Logística
Colaboradora 5	30	F	Solteira	Licenciatura em Sociologia + Pós-graduação em Gestão e desenvolvimento de RH	96	TRH	S/ termo	Trabalho temporário e Outsourcing	Office
Colaboradora 6	33	F	Solteira	Licenciatura Psicologia	120	TRH	S/ termo	Trabalho temporário e Outsourcing	Industrial e Logística
Colaboradora 7	31	F	Solteira	Licenciatura Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações	48	TRH	S/ termo	Trabalho temporário e Outsourcing	Sales
Colaboradora 8	27	F	Solteira	Mestrado Integrado em Psicologia Social e das Organizações	8	TRH	Termo certo	Trabalho temporário e Outsourcing	Sales
Colaboradora 9	26	F	Solteira	Licenciatura em Sociologia + Pós Graduação em ciências do trabalho e	48	TRH	S/ termo	Trabalho Temporario e Outsourcing	Sales
Colaboradora 10	21	F	Solteira	Licenciatura em GRH(Frequência Pós Graduação de Higiene e Segurança no Trabalho)	12	TRH	Estágio Profissional	Trabalho Temporario e Outsourcing	Call Center Solutions
Colaboradora 11	27	F	Solteira	Pós Graduação em Gestão de Recursos Humanos	48	TRH	S/Termo	Trabalho Temporário/ Outsourcing	Call Center Solutions
Colaboradora 12	27	F	Solteira	Licenciatura em Sociologia e Planeamento	72	TRH	S/Termo	Adecco Trabalho Temporário e Outsourcing	Call Center Solutions
Colaboradora 13	32	F	Solteira	Licenciatura Psicologia, P.Graduação Recursos Humanos	1	TRH	Termo Certo	Trabalho Temporário	On Site Groundforce
Colaboradora 14	32	F	Solteira	Mestrado GRH	18	TRH	Estágio Profissional	Trabalho Temporário/ Outsourcing	Sales
Colaboradora 15	31	F	Solteira	Licenciatura em Psicologia	48	TRH	S/Termo	Trabalho Temporario e Outsourcing	Industrial e Logística

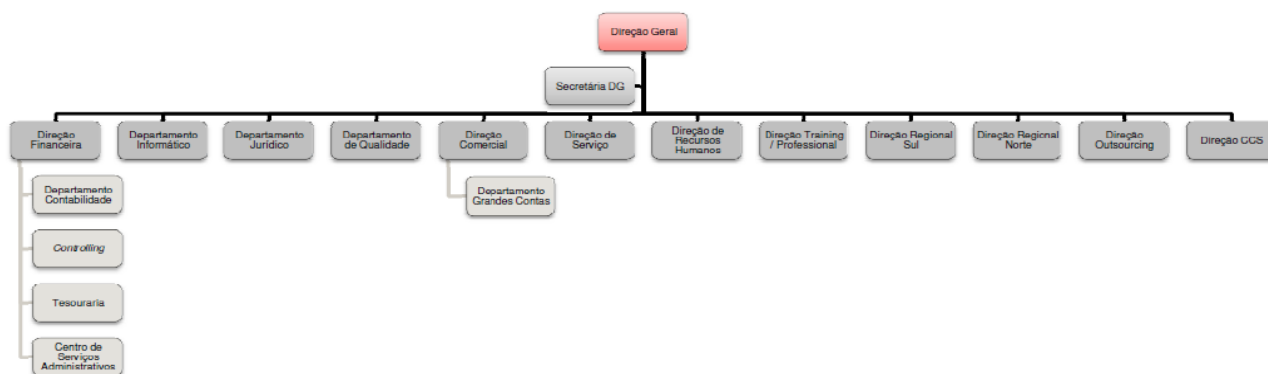
Nota: A agência Mar Vermelho é constituída por quinze TRH: 100% dos colaboradores são do sexo feminino; a média de idades é de 29 anos e 87% são solteiras. Quanto às habilitações literárias, denota-se uma predominância da formação simultaneamente ao nível da Licenciatura (40%) e Pós-Graduação (40%), sendo que somente 20% possui Mestrado. Em termos contratuais, dez (67%) das quinze colaboradoras possuem contrato efetivo (contrato sem termo), sendo que três (20%) possuem contrato a termo certo, e duas (13%) estão integradas na Estágio Medida Emprego. Relativamente à antiguidade, a média cifra-se nos 4,5 anos, aproximadamente, sendo que a TRH com mais tempo de serviço foi admitida à 10 anos, e a com menos tempo à 1 mês. Das quinze TRH, somente 2 trabalham exclusivamente com uma área de negócio – TT, sendo que as restantes 13 trabalham simultaneamente com TT e OUT.

Anexo 3 – Caraterização da População Adecco

Nº de Colaboradores Adecco	158
Homens	29
Mulheres	129
Média de idades	34 anos
Antiguidade Média	6
Colaboradores Efetivos	120
Colaboradores com Contrato a Termo	38

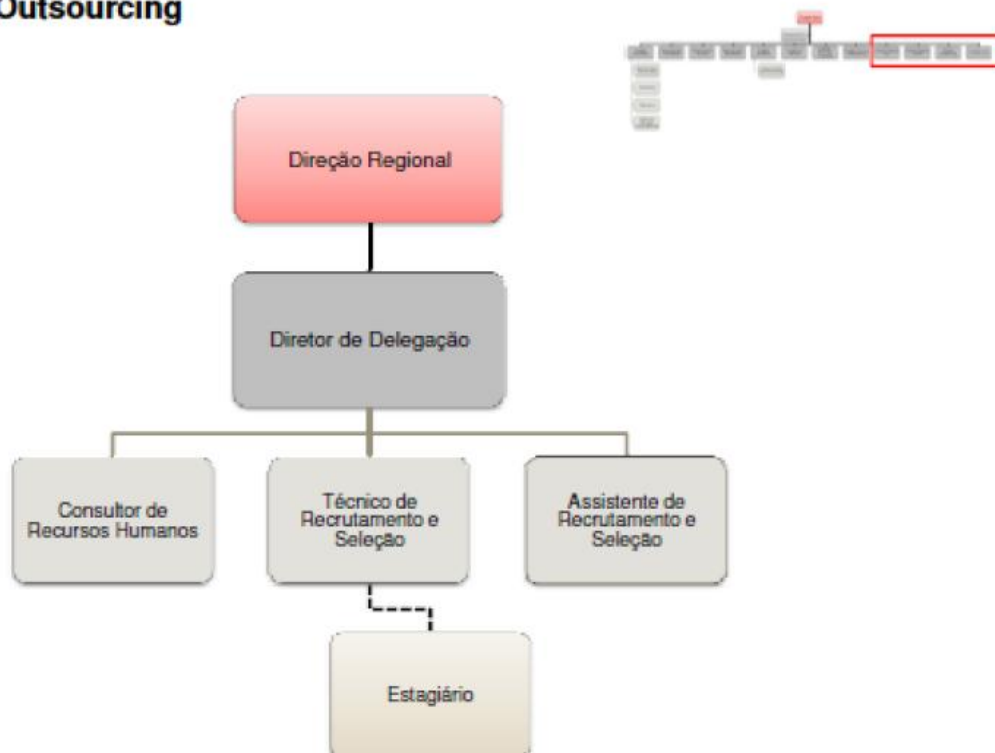
Fonte: Autor

Anexo 4 –Organograma Adecco – Estrutura Nacional



Anexo 5 –Organograma Adecco

Delegações TT e Outsourcing



Anexo 6 - Website Corporativo da Adecco

Adecco
better work, better life

Portugal

Adecco Worldwide

f in Contacte-nos

Home Área de Clientes Área de Candidatos Notícias & Press Releases Sobre a Adecco Áreas de Negócio Procurar

Destaque

- Adecco IT Moving & Recruitment
- 707 Adecco
- Adecco lança Linha de Apoio a Clientes
- Uma equipa unida e evoluída com a empresa
- Adecco distinguida como a melhor empresa de serviços
- Adecco recrutou as Impression 8,000 people for the London 2012 Olympic Games
- Athlete Career Programme
- Adecco tem novo espaço de Recrutamento Especializado na Maia
- WIII Fit

Terminais Adecco

Não Adecco caminha por uma boa causa

Delegações Adecco

Área Jurídica

Procura Emprego?

Na Adecco, temos mais de 5.500 delegações em mais de 60 países. Queremos ser o seu parceiro para o ajudar a construir a sua carreira profissional.

Procura Colaboradores?

Com uma rede mundial de mais de 32 mil colaboradores locais diariamente para encontrar o candidato certo para cada oferta de trabalho, a Adecco dá o suporte necessário a todos os seus clientes. Focados no cliente, trabalhamos para que a satisfação seja total.

707 Adecco
2 3 3 2 2 6
Linha de apoio ao cliente
* De segunda a sexta-feira das 8h às 20h.

WORK ABROAD

Anexo 7– Website Interno da Adecco



better work, better life

Utilizador Identificado

Est1 OfficeLx

- Início
- Direcção Geral
- Sede
- Direcção Operacional
- International Mobility
- Reservas Salas/Material
- Galeria
- Sondagens
- Administrador
- Site Adecco
- Self-Service
- ME WE Intranet Global






Adeconet Portugal

Bem-vindo à Adeconet Portugal.

Aqui pode encontrar toda a informação de cada área, fazer o download de documentos e ainda consultar os eventos que a nossa empresa tem desenvolvido ao longo dos anos!

Queremos que a Adeconet vá ao encontro das necessidades de todos. É importante a vossa colaboração, disponibilizando informação útil, contribuindo assim para a melhoria da comunicação entre todos os departamentos.

PLANNING ATUAL - Trabalho Temporário

Nº de Trabalhadores Ativos = 3243
Nº Contratos Ativos = 3443
Nº de Clientes Ativos = 301

PLANNING ATUAL - Outsourcing

Nº de Trabalhadores Ativos = 2730
Nº Contratos Ativos = 2741
Nº de Clientes Ativos = 103

Informação extraída diretamente da aplicação OLA

service now

O Service Now dispõe de uma página dedicada para a solicitação de equipamentos IT ao Departamento de Informática.

De hoje em diante todos os pedidos de equipamentos de posto de trabalho (portáteis, desktops, écrans, teclados, ratos, impressoras, etc) devem ser requisitados através do Service Now.

Clique **aqui** para consultar o manual de procedimentos do Catalogo de Serviço.



Destaques

- Portal de Compras IT
- Group Policy para dispositivos móveis com contas corporativas
- Service Now - Tutoriais (Videos)
- Procedimentos de contacto do Helpdesk Informático
- Tesouraria - Ficheiro Recebimentos

Valores Adecco







Princípios de Liderança





Código de Conduta




A forma como trabalhamos

Sondagem

Não existem sondagens activas.

Anexo 8 – Principais Empresas Concorrentes

	EGOR	<p>O Grupo EGOR é um grupo Multidisciplinar de consultores portugueses com forte cultura multinacional que reúne um vasto conjunto de profissionais especializados em todas as áreas de atividade na prestação de serviços de desenvolvimento de pessoas e negócios: recrutamento e seleção, formação e desenvolvimento, consultoria, trabalho temporário, outsourcing e incentivos.⁶</p>
	Kelly Services	<p>A Kelly Services, empresa reconhecida na Gestão de Recursos Humanos, oferece os seus serviços em todo o mundo e coloca mais de 540 000 pessoas a trabalhar anualmente. A Kelly tem 40 agências em Portugal que oferecem o melhor serviço nas áreas de Trabalho Temporário; Trabalho Temporário em grande volume (Kelly Onsite Services); Recrutamento e Seleção (Kelly Search & Selection); Outsourcing; Consultoria de Recursos Humanos (Kelly HR Consulting).⁷</p>
	Randstad	<p>O Grupo Randstad está presente em mais de 40 países dos 5 continentes e cotado na bolsa de Amsterdão. Possui uma vasta cobertura geográfica nacional facilitando o contacto e a inscrição. Estão em mais de vinte e cinco locais a nível nacional. Possuem soluções específicas no que diz respeito trabalho temporário; professionals; contact centres; Inhouse services.⁸</p>
	Msearch	<p>A Msearch é composta por uma equipa de consultores especializados, garantindo conhecimentos nos serviços de Recrutamento e Seleção Especializado, Assessment, Career Management, Executive Search e Outplacement.. Presente em todo o mundo, a Msearch é uma empresa do Grupo Multipessoal, que pretende, para além das competências técnicas, aferir a motivação e adequação dos candidatos a uma nova realidade profissional e cultural, oferecendo aos seus parceiros soluções para implementação e expansão em mercados internacionais.⁹</p>

⁶ Fonte: Website Egor

⁷ Fonte: Website Kelly Services

⁸ Fonte: Website Randstad

⁹ Fonte: Website Msearch